

Universidad Nacional de Ingeniería
Recinto Universitario Pedro Aráuz Palacios
Facultad de Ciencias y Sistemas

T.Mon
658.401
M296
2004

Tesina para Optar al Título:

“Plan Estratégico para el mejoramiento de los Servicios
Académicos del Centro Técnico de Capacitación y
Consultaría Vargas CETECV”

Autores:

Br. Ramón Jacobo Manzanares Cabrera.
Br. Yara Dalila Cabrera Vargas.
Br. Enrique José Muñoz Lugo.

Tutor: Msc. Lic. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales.

Managua, 24 de Marzo del 2004.

I. INTRODUCCIÓN

El Centro técnico de Capacitación y Consultoría Vargas (CETECV) es Compañía Limitada con carácter educativo y de asesoría técnica informática y fue fundado en junio del año 1999, este centro cumple con todos los requisitos legales de acuerdo a las leyes que se establecen para una institución de éste tipo y está avalada por INATEC, ente regulador de la formación técnica de Nicaragua.

Esta empresa está ubicada en Managua, en el distrito VI, pista del mercado mayoreo, de la ferretería Blandón Moreno una cuadra al norte y una y media cuadra al oeste, el motivo por el cual se ubico en este lugar fue para dar respuesta de capacitación a las personas con un nivel de ingreso bajo, del sector norte de Managua y consultoría a las empresas aledañas, por ser una zona comercial.

Desde sus inicios en este centro se imparten dos carreras técnicas las cuales son: operador de microcomputadoras con una duración de 9 meses y técnico medio en programación con una duración de 2 años, en días regulares, sabatinos y dominical, teniendo gran aceptación en sus primeros años. También el centro ofrece el servicio de asesoría informática a empresas públicas y privadas, el cual consiste básicamente en ayudarlos a crear y/o mejorar sus sistemas de cómputo por medio de auditorias de sistemas externas.

No obstante en los dos últimos años que tiene CETECV de ofrecer estas carreras técnicas se ha venido observando una disminución muy significativa en la matricula de dichos cursos, en el año 2002 la disminución fue de un 33.73% y 42.5% respectivamente (ver cuadro1), esto se debe en gran parte a que los servicios académicos del centro no son eficientes.

Año	Operador de Microcomputadoras	% de Disminución	Técnico medio en programación	% de Disminución
1999	83	0	80	0
2000	80	3.61	78	2.5
2001	70	15.66	62	22.5
2002	55	33.73	46	42.5

Cuadro1. Cantidad de alumnos matriculados en las carreras Operador de PC y Técnico medio en programación

Ante esta situación realizamos un estudio el cual nos permitió determinar cuales son las causas principales que han llevado al centro al deterioro de sus servicios académicos a través de un Enfoque Sistémico, a partir de esto se realizo un diagnostico interno y externo (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Una vez hecho el diagnostico interno y externo en el CETECV se procedió a elaborar el plan estratégico el cual aporta a las estrategias un carácter anticipatorio y consistente en la conexión de objetivos, estrategias y decisiones del centro y estas contribuyen a darle solución a dichos problemas, así como el desarrollo empresarial del centro, estas estrategias se convertirán en planes de acción las cuales permitirán el óptimo desarrollo de la empresa.

II. JUSTIFICACIÓN

Con la realización de este trabajo pretendemos elaborar un plan estratégico a mediano plazo que le permita al centro dar soluciones a los diferentes problemas detectados en el estudio sistémico que han llevado al deterioro de los servicios académicos.

También pretendemos con este plan que el centro mejore periódicamente su estructura organizacional, para el buen funcionamiento del mismo, que actualice de manera constante sus recursos informáticos con el fin de ofrecer un servicio adecuado a sus exigencias y estar por encima de la competencia.

Contar con todo el personal docente calificado, esto permitirá mejorar el servicio de enseñanza que se brinda en el centro y así poder ser más competitivo.

Establecer vínculos con colegios y empresas cercanas al centro, ofreciendo conferencias a los estudiantes de los colegios de secundaria y gerentes de estas empresas sobre la importancia de la informática y la automatización de las tareas y que nuestros estudiantes puedan realizar sus pasantías poniendo en práctica todos sus conocimientos en dichas empresas, mostrándole el fácil manejo de los procesos con un sistema automatizado y que desarrolle un plan sistemático de publicidad y de relaciones públicas para promocionar la comercialización de los servicios que oferta el centro ya que esto refleja la buena imagen y prestigio de toda organización.

Todos estos elementos reunidos le van a permitir a CETECV entrar en el segmento altamente competitivo del mercado de centros técnicos de la capital, específicamente en el distrito VI de Managua; así mismo se beneficiará la sociedad, las empresas cercanas al centro y todas las personas que hagan uso de estos servicios ya que van a contar con un centro que les ofrecerá un servicio de calidad y diferenciado, de modo que pueda cumplir con las expectativas y exigencias de ellos.

III. RESUMEN

El presente trabajo tiene como fin plantear propuestas que contribuyan a dar solución al problema principal del Centro Técnico de Capacitación y Consultoría Vargas. Para ello se realizó un diagnóstico institucional, por medio de la metodología FODA, el cual es un proceso de generación de información que permite conocer las variables internas y externas para determinar tanto los puntos fuertes y débiles del centro de capacitación, así como sus oportunidades y amenazas.

Primero desarrollamos el enfoque sistémico, haciendo uso de la metodología de Artur D. Hall con el objetivo de analizar la situación actual del centro e identificar las principales causas que conllevan a los problemas actuales del centro y los objetivos que contribuirán a solucionar el problema principal.

Luego de realizar el enfoque sistémico se procedió a elaborar el análisis FODA, el cual es una herramienta esencial que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevas estrategias de mejora.

Para realizar el análisis FODA nos auxiliamos de la entrevista hecha a la sub-directora del centro y encuestas realizadas a los estudiantes actuales y potenciales, las cuales nos permitieron conocer la calidad del personal docente, el tipo de atención que se le brinda al cliente, el segmento de mercado que tiene CETECV en relación a sus competidores, su medio de comercialización, así como las preferencias de los clientes.

Después de reunir toda la información proveniente del análisis FODA realizado a la empresa, se procedió a elaborar una propuesta de plan estratégico en el cual se detallan las estrategias que van a dar solución a los problemas encontrados en el diagnóstico institucional.

IV. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios académicos del Centro Técnico de Capacitación y Consultoría Vargas (CETECV).

Objetivos Específicos:

1. Analizar los factores internos y externos que interactúan directa e indirectamente con el giro del negocio para determinar las fallas y debilidades del centro.
2. Conocer las características y aptitudes del personal docente para mejorar su desempeño.
3. Conocer si las instalaciones y los recursos informáticos de la academia son los adecuados para impartir estos servicios.
4. Conocer las preferencias de los jóvenes de cuarto y quinto año de secundaria del distrito VI de Managua los cuales representan gran parte nuestros clientes potenciales.
5. Conocer el nivel de participación que tiene CETECV en relación a sus competidores.
6. Conocer cuales son los medios actuales que utiliza CETECV para hacer llegar sus servicios a sus clientes.
7. Evaluar el proceso de comercialización de CETECV.
8. Realizar líneas estratégicas de acción a mediano plazo para ubicar en una posición de ventaja a CETECV con respecto a la competencia.

V. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La planeación estratégica aporta a la estrategia un carácter anticipatorio y consistente en la conexión entre objetivos, estrategias, políticas y decisiones de la organización.

Es así, que el cometido de la planeación estratégica en CETECV es crear un puente entre la situación actual real y la situación futura deseable, es decir, identificar el cauce para mejorar el futuro, y sobre todo, cómo lograr una ventaja competitiva a largo plazo teniendo en cuenta su entorno.

En todo caso, hay que tener presente que la planeación estratégica no es un fin en sí misma, sino un medio, una herramienta al servicio de CETECV para mejorar el cumplimiento de los propósitos del mismo.

Antes de elaborar el diagnóstico institucional se realizó un **enfoque sistémico** en el Centro Técnico de Capacitación y Consultaría Vargas el cual se desarrolla en base a la metodología de Arthur D. Hall para la solución al problema a través del sistema óptimo.

Esta metodología consta de las siguientes etapas:

- Descripción de la situación actual: Muestra el panorama actual de la empresa en bases a investigaciones realizadas previamente, con el fin de obtener los insumos para la definición del problema.
- Determinación del problema: Un problema se entiende como la discrepancia entre un estado deseado y el actual al que resulta previsible de acuerdo con la manera como se desarrollan las cosas. Normalmente es este el punto de partida de un proceso de plantación.

- Selección de los objetivos: Se determina el objetivo general el cual solucionará el problema principal, así como los objetivos secundarios que atacaran dicho problema por diversas vías.

Una vez elaborado el enfoque sistémico en el centro técnico y consultoría Vargas se hizo uso de la metodología de Godet, Michel para la realización del plan estratégico, el contiene las siguientes etapas y fases (Ver gráfico 1), que se describen a continuación:

Consenso estratégico:

- Definición de misión, visión del centro de capacitación y consultoría Vargas.

Diagnóstico situacional:

- I. Análisis y pronóstico del entorno.
- II. Análisis interno y determinación del posicionamiento.

Estrategias y acciones:

- Definición de objetivos y metas.
- Formulación y selección de estrategias.

Plan estratégico:

- Elaboración del plan estratégico.
- ¹Implantación del plan.
- ²Control estratégico.

¹ Esta fase de la planeación estratégica si bien es importante, no fue desarrollada en este estudio.

² Esta fase de la planeación estratégica si bien es importante, no fue desarrollada en este estudio.



Grafico 1: Proceso de Planeación Estratégica

Para poder recabar información que nos permitiera elaborar este plan estratégico se hizo uso de:

5.1 Información de fuentes primarias:

Están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto de manera que para tener información de el es necesario entrar en contacto directo, estas consisten básicamente en investigación de campo por medio de encuestas la cual se describe a continuación.

Investigación de campo:

Esta se hizo por medio de la encuesta en la cual se realizaron una serie de preguntas con el fin de conocer las preferencias de las personas. A continuación se muestra el procedimiento para determinar la muestra que es la que determina cuantas encuestas hay que realizar:

Encuestas

N = Población estudiantil de V año

Z = Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza para una confianza de un 90%.

P = Proporción de la población que posee las características de interés.

E = Error o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza que hemos señalado.

n = Tamaño de la muestra necesaria

$$n = \frac{P^* (1 - p)}{E^2 / Z^2 + \frac{p^* (1 - P)}{N}}$$

$$N = 6,869^3$$

$$Z = 1.645^4$$

$$P = 0.7$$

$$E = 10\%$$

Al aplicar la fórmula, el tamaño de la muestra requerida es de 57 encuestas con un margen de error del 10% y un grado de confianza del 90 %. Esto significa que 51 de los 57 alumnos encuestados ofrecerán resultados confiables, además que de los 57 alumnos encuestados 6 no serán iguales a la muestra deseada.

Entrevistas con la Sub-Directora⁵ y el personal de la empresa⁶:

La entrevistas que se realizaron en el centro, tiene la finalidad de evaluar el grado de satisfacción que sienten los trabajadores con la estructura organizacional y conocer las fortalezas y debilidades que presenta actualmente CETECV.

5.2 Fuentes secundarias: Son fuentes ajenas a la empresa provenientes del ministerio de educación cultura y deportes (MECD), INATEC, INEC, BCN tales como el nivel de matrícula de la matrícula inicial de alumnos de V año de secundaria, centros que imparten técnico medio en programación y operador de microcomputadoras, y estadísticas propias de la empresa (fuentes secundarias propias del centro) como las razones financieras, pensum de los servicios que ofrece, nivel de matrícula en los últimos años en las carreras que ofrece el centro, etc.

³ Ver Anexo 1: Población estudiantil histórica de los alumnos de V año del distrito VI de Managua

⁴ Esto representa un grado de confianza del 90%

⁵ Ver Anexo 2: Entrevista con la Sub – directora de CETECV.

⁶ Ver Anexo 3: Entrevista con el personal del centro.

CAPITULO I

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Diagnóstico Institucional

El propósito de realizar un diagnóstico es para recopilar información que permita conocer las variables internas y externas para determinar los puntos fuertes y débiles del centro de capacitación y consultoría vargas (CETECV), sobre la base del diagnóstico estratégico, para determinar los problemas existentes y formular las líneas de actuación prioritarias. La metodología que utilizamos para la realización de este diagnostico fue la de Godet, Michel.

1.1 Enfoque Sistémico del Centro Técnico de Capacitación y Consultoría Vargas (CETECV.)

En este enfoque, se aplico la metodología sistémica con el objetivo de analizar la situación actual del Centro Técnico de Capacitación y Consultoría Vargas ubicado en el Distrito IV de la ciudad de Managua, identificar las principales causas que conllevan a los problemas actuales del centro y los objetivos que contribuirán a solucionar el problema principal.

1.1.1 Supra Sistema:

Educación Técnica en Computación en el Distrito VI de Managua

1.1.1.1 Elementos del supra sistema:

Diferentes centros que imparten carreras técnicas en el distrito VI

Centros	Ubicación	Servicios que Ofrecen
INST. COMP. TECNOLOGÍA 2000 INCOMTEN 2000	CENTRO COMERCIAL LA SABANA ENTRADA 1ro. MAYO	Técnico medio en programación, Reparación y Mantenimiento de PC , Internet, Corel Draw, Windows y Office, Operador de Microcomputadoras , Técnico Medio en Administración
INST. TECNOLOG DE COMP. Y METODOS (ITCM)	ENEL RUBENIA 1 C ABAJO 1/2 C AL SUR	Contabilidad básica, Operador de Microcomputadora, Windows y Office, y Técnico Medio en Programación
FUNDACION ESCUELA PARA TODOS	CALLE PRINCIPAL UPOLI CONTIGUO FARM RUBÉN DARÍO	Técnico medio en programación, Operador de Microcomputadoras y Ofimática.

CENTRO DE ESTUDIOS COMPUTARIZADOS NICARAGUENSE CECNI	MERCADO IVÁN MONTENEGRO 2C. AL ESTE	Técnico medio en programación, Operador de Microcomputadoras Ofimática y Reparación y mantenimiento de computadoras
SYDICOM	Miguel Gutiérrez	Operador de microcomputadoras, técnico medio en programación, Eléctrica y Electrónica, administración de redes, diseño gráfico y cursos libres de Oracle, SQL Server y Visual Basic
OTROS		

Cuadro 2. Elementos del supra sistema.**1.1.1.2 Integrantes externos del supra sistema:**

1. Gobierno
2. Sociedad
3. Medios de comunicación.
4. INATEC
5. MECD
6. INEC
7. Banco Central
8. Competidores Potenciales
9. Principales Competidores
10. Proveedores
11. Servicios Sustitutos
12. Clientes Potenciales

A continuación se presenta el gráfico 2 en el cual están reflejados los diferentes elementos internos y externos que interactúan con el sistema de interés.

1.1.1.3 Sistema de interés:

Centro Técnico de Capacitación y Consultoría Vargas (CETECV)

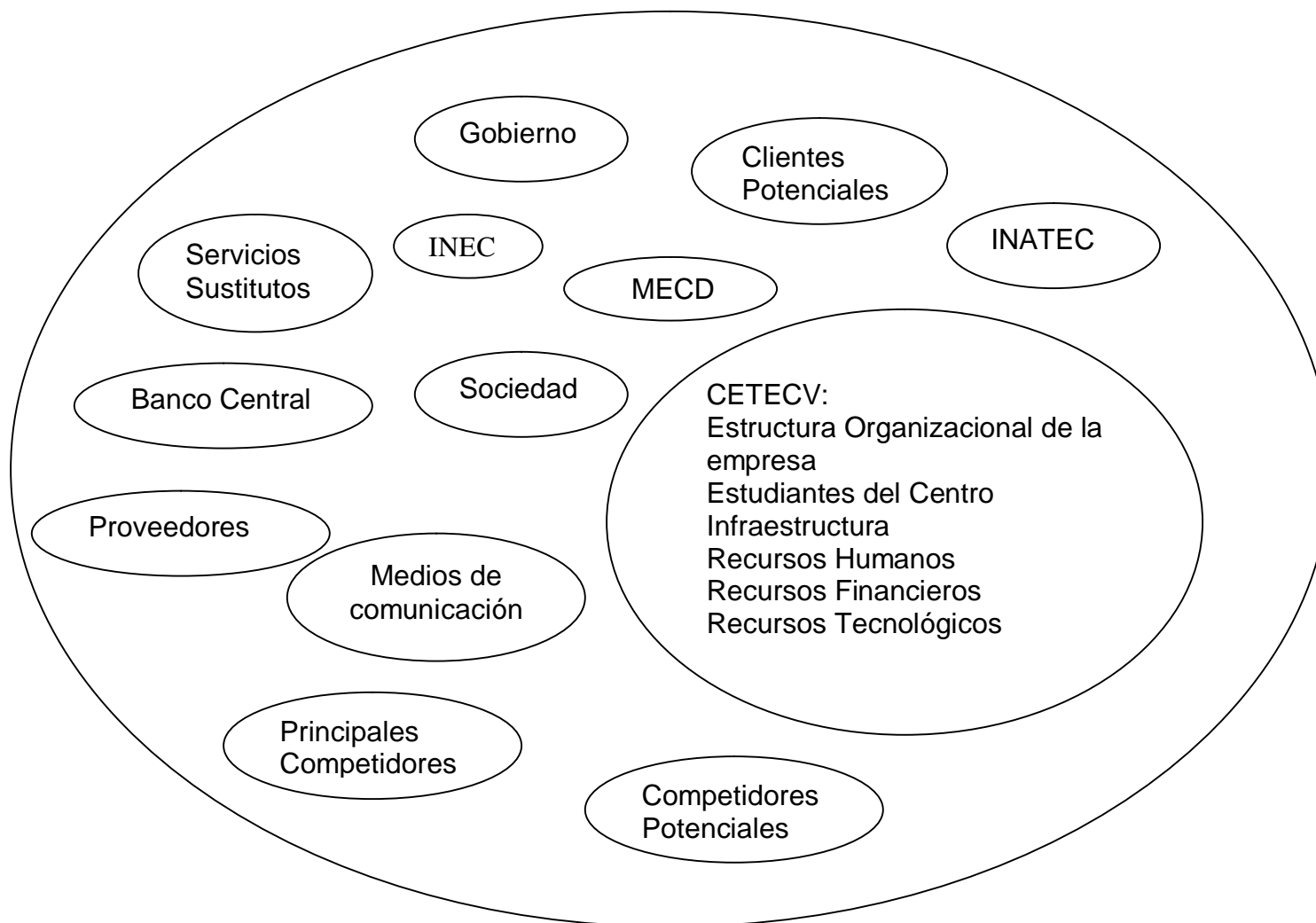


Gráfico 2: Elementos Internos y Externos que interactúan con el Sistema de Interés

Integrantes Externos del Sistema de interés:**Gobierno:**

Para reducir los niveles de analfabetismo e incrementar el nivel de escolaridad de la población, el Gobierno impulsara medidas orientadas a reducir la deserción escolar, ampliar la cobertura en la educación Primaria y Secundaria, principalmente en las áreas rurales. Esto se lograra mejorando la calidad de la enseñanza primaria con reformas al plan curricular. Profesionalización a maestros empíricos y rehabilitación y reemplazo de la infraestructura.

Sociedad:

Esta juega un papel muy importante ya que es una de las principales fuentes de información para nuestro estudio porque gracias a ellos se logró conocer las preferencias de los clientes, la aptitud de los empleadores con respecto a este tipo de recurso humano (técnicos), la poca orientación vocacional que tienen la mayoría de los estudiantes y la falta de cultura en la automatización de los procesos.

Medios de Comunicación:

Los medios de comunicación juegan un papel muy importante en la comercialización de las empresas, ya que por este medios damos a conocer los diferentes servicios y promociones que estamos ofertando.

Para conocer cuales son los canales de televisión y las emisoras de mayor preferencia se hizo uso de los resultados de la encuesta general de preferencia de medios, publicada por la facultad de ciencias de la comunicación de la UCA elaborado en el primer semestre del año 2003⁷. Este tipo de información nos sirvió para elegir los medios de comunicación que se recomendarán al centro para hacer su plan de publicidad.

⁷Ver Anexo 4: Encuesta general de Preferencia de medios.

INATEC:

INATEC constituye un importante factor dentro de los planes de desarrollo social de Gobierno por su labor de educación y capacitación técnica dirigida a jóvenes que no cuentan con los recursos económicos para optar a otros subsistemas de educación y dotarles de las habilidades para ingresar a un empleo técnico y fortalecer la profesionalización de los recursos humanos de las empresas e instituciones aportantes del País.

De esta institución logramos obtener el incremento de centros que imparten las carreras técnicas de operador de microcomputadoras y técnico medio en programación en el año 1999 eran 14 centros los que impartían este tipo de carreras técnicas y actualmente son 32 centros a nivel del municipio de Managua.

MECD:

El ministerio de educación cultura y deportes juega un papel importante en nuestra investigación ya que por medio de esta institución se logró conocer el aumento que ha tenido el nivel de matrícula de los alumnos de V año en el distrito VI de Managua; los cuales representan nuestros clientes potenciales.

INEC:

Es un instituto que se dedica a proporcionar información y elementos de juicio estadístico en forma oportuna y accesible para apoyar la toma de decisiones y facilitar la formulación de políticas y programas de interés nacional.

De este instituto se logró conocer el incremento que ha tenido la matrícula de las carreras técnicas a nivel de Managua en los últimos años, esta información es importante para nuestro estudio porque logramos identificar que cada año ha venido aumentando la preferencia de carreras técnicas por parte de la población de Managua.

Banco Central:

Por medio de esta institución se lograron identificar el comportamiento de la tasa inflación⁸.

Estos factores en conjunto con los salarios mínimos nos permitieron darnos cuenta que el poder adquisitivo de la población ha venido disminuyendo.

Competidores Potenciales:

Representan todas las instituciones que lleguen a establecerse en un futuro cerca del centro, ofreciendo servicios similares, tales como ILCOMP, American Computer School y CompuLab.

Principales Competidores:

Son todas las instituciones cercanas a CETECV, las cuales ofrecen el mismo o servicios similares a los que brinda el centro (Ver Cuadro 3).

Proveedores:

Son de gran importancia en toda empresa, ya que por medios de ellos obtenemos todos los recursos necesarios para ofrecer nuestros servicios o productos complaciendo las exigencias de nuestros clientes (Ver Cuadro 9).

Servicios Sustitutos:

Son todos aquellos servicios similares que vengan a sustituir las carreras técnicas que se ofrecen en el centro (Ver cuadros 5, 6 7).

Clientes Potenciales:

El mercado de los clientes de las carreras técnicas que ofrece CETECV esta formado por un mercado potencial 6869⁹ que representa la matricula inicial de los estudiantes de V año en el distrito VI de Managua del año 2003, según las

⁸ Ver Anexo 5: Canasta básica y tasa de inflación acumulada

⁹ Ver Anexo 1: Población estudiantil histórica de los alumnos de V año del distrito VI de Managua

estadísticas que nos brindo el Ministerio de Educación. Estos estudiantes potenciales podrían tener la necesidad de optar por una carrera técnica debido a la falta de recursos para optar por una carrera universitaria.

1.1.1.4. Integrantes internos del sistema de interés (CETECV):

1. Estructura Organizacional de la empresa
2. Estudiantes del Centro
3. Infraestructura
4. Recursos Humanos
5. Recursos Financieros
6. Recursos Tecnológicos

Estructura Organizacional de la empresa:

En una forma general se puede establecer que la organización formal es un organismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Estudiantes del Centro:

Esta compuesto por todos los estudiantes que actualmente están recibiendo unas de las carreras técnicas que ofrece el centro.

Infraestructura:

Es la base fundamental para toda institución ya que sin la infraestructura adecuada no se podrían brindar los servicios con los requerimientos que exigen los clientes.

Recursos Humanos:

El recurso humano en toda empresa, es de gran importancia porque es la base fundamental para su buen funcionamiento y el cumplimiento de sus metas.

Recursos Tecnológicos:

Actualmente la tecnología es parte de nuestra cultura, ya que es algo que esta continuamente configurando los mercados. La tecnología es la fuerza impulsora que esta detrás del desarrollo de nuevos productos, servicios y mercados, pero también es hoy la principal causa para que otros productos y mercados declinen o desaparezcan. La tecnología es una nueva frontera que nos posibilita poner más información compleja, y más inteligencia en nuestros productos o servicios. Con esto se está creando valor, haciendo el producto mas amistoso en su uso, teniendo la posibilidad de tener una producción más flexible para hacer una oferta de productos o servicios a la medida y aún más personalizado.

A continuación se presenta el árbol de problemas (Gráfico 3) en el cual se identifican los principales problemas de manera jerárquica y se visualizan las principales relaciones causales que existen entre estos, consideramos que el problema principal es la disminución de matricula en el Centro Técnico de Capacitación y Consultoría Vargas (CETECV), el cual surge a partir de que la administración no esta orientada al mejoramiento continuo, la gran competencia en el mercado, el desconocimiento de la administración sobre las carreras técnicas de interés de los estudiantes, falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal y el resto de problemas que surgen a partir estos conllevan al problema principal, después se describen las condiciones que deben prevalecer para solucionar dichos problemas los que visualizamos en el árbol de objetivos(Gráfico 4).

1.1.1.3.1 Árbol de Problemas

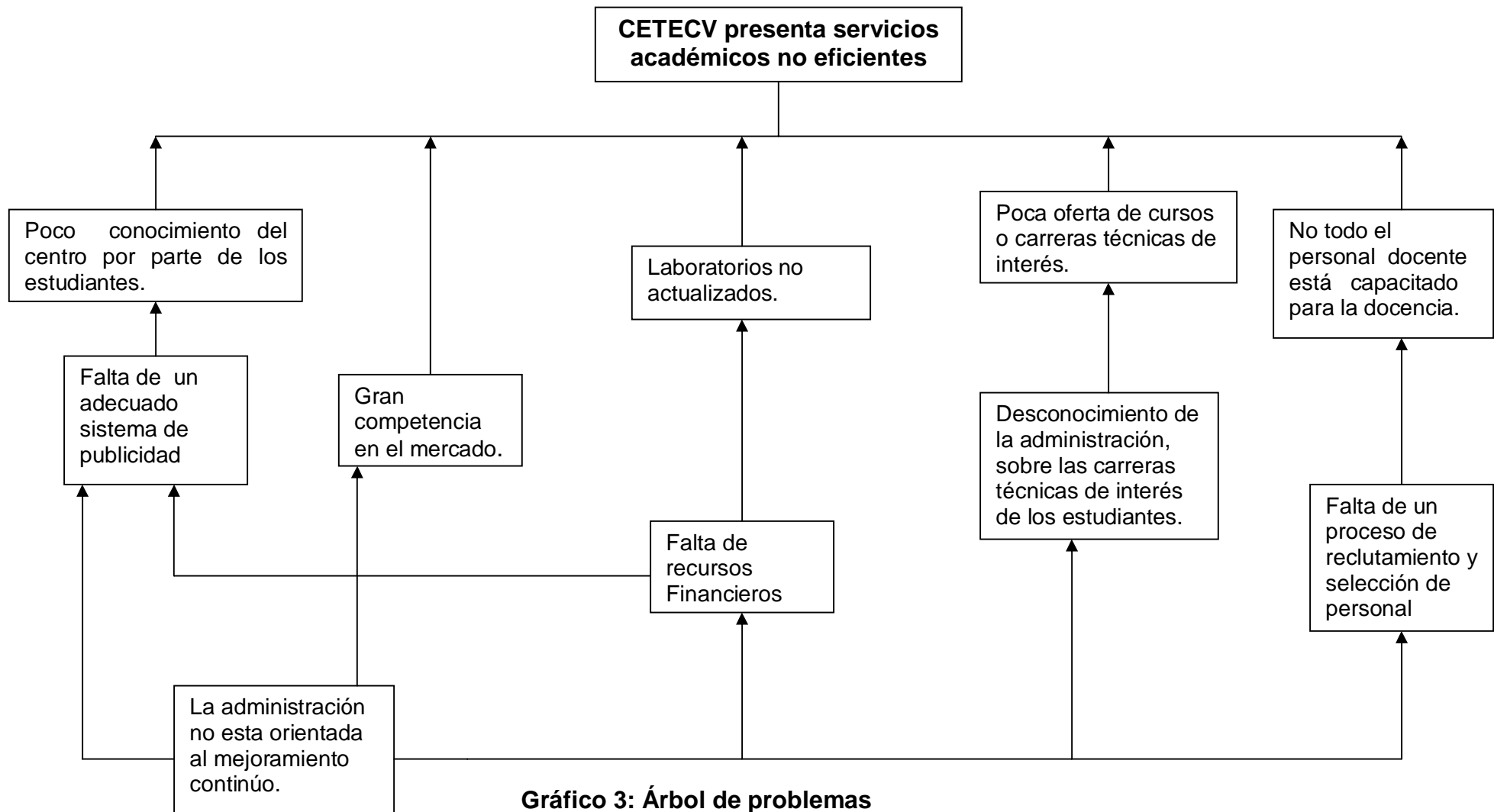


Gráfico 3: Árbol de problemas

1.1.1.3.2 Árbol de Objetivos

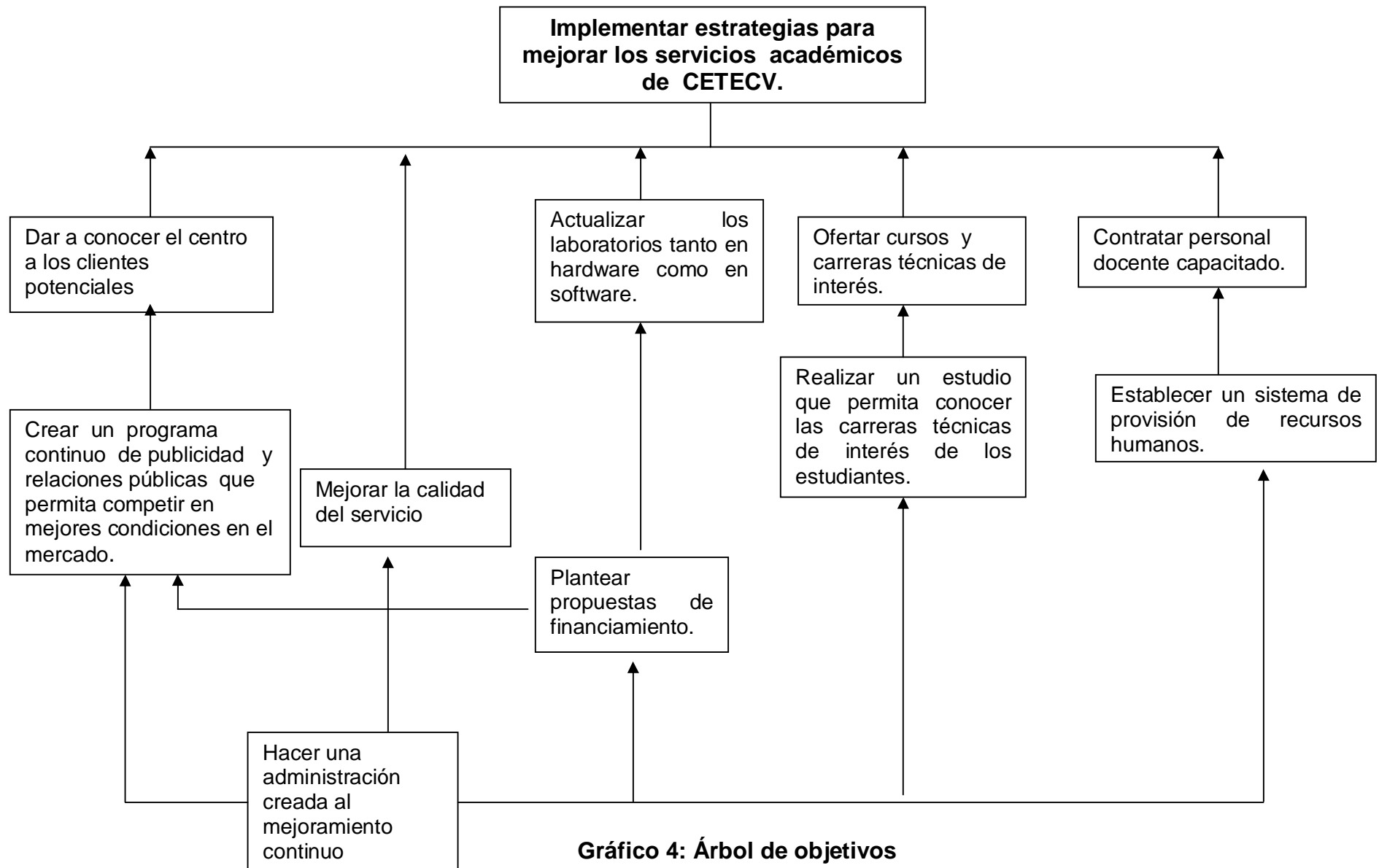


Gráfico 4: Árbol de objetivos

1.2 Análisis FODA

En el análisis FODA se buscan los problemas que afectan el desempeño de la empresa en el mercado. La manera en que se cumplirán las metas se determina a través de este análisis, mediante el cual se plantea un grupo de estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado con las fortalezas de la empresa y otras que permitan enfrentar las amenazas fortaleciendo las debilidades.

1.2.1 Revisión del Ambiente Externo

El diagnóstico del medio externo (entorno) tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza).

1.2.1.1 Amenazas:

Son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y / o limitar el desarrollo del centro. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para CETECV.

A1) Gran competencia en el mercado.

A2) La disminución del poder adquisitivo en la población.

A3) Falta de orientación vocacional.

A4) La educación técnica superior no cuenta con un reconocimiento social.

A5) Falta de cultura en la automatización de los procesos.

Gran competencia en el mercado

Se ha observado que con el pasar de los años la oferta del distrito VI de los servicios de la Carrera Técnico Medio en Programación y de Operador de Computadoras han tenido un crecimiento anual ya que los oferentes están consientes de que cada día es mayor el número de personas que se interesa por estos servicios.

Además todos esos centros saben que para ofrecer este tipo de servicios deben estar preparados tecnológicamente para ser más competitivos ante un mercado creciente. Haciendo referencia a la oferta externa de estos servicios son 32¹⁰ los centros en el municipio de Managua que ofrecen estas carreras y en su mayoría imparten además, cursos de operadores de microcomputadora, técnico medio en programación, ofimática, entre otras.

Análisis de los Competidores Potenciales

Con la creación de INATEC la formación técnica profesional inició su crecimiento como alternativa ante la universidad a tal punto que las carreras técnicas y cursos libres han venido a dar una respuesta a corto plazo a las necesidades de trabajo de personas que no disponen de tiempo ni de recursos económicos suficientes para autofinanciar su educación profesional.

Durante los últimos años, los estudiantes egresados de quinto año de secundaria del distrito VI han venido aumentando e interesándose como la del resto de distritos, por la educación técnica especializada, teniendo como prioridad las carreras técnicas tales como: Técnico medio en Programación, Operador de Microcomputadoras, Técnico medio en Administración y Técnico medio en Contabilidad. Esta creciente demanda de carreras técnicas ha hecho que muchos centros quieran captar ese mercado estudiantil, esto se puede ver en el crecimiento de los centros que brindan carreras técnicas (en 1999 habían 14 centros que brindaban esta clase de servicio y en la actualidad hay 32). Al analizar la lista actual de estos centros, consideramos que nuestro mayor competidor potencial puede llegar a ser ILCOMP, el cual no tiene presencia en el sector y posee los recursos suficientes como para posicionarse en éste.

¹⁰ Ver Anexo 6: Centros técnicos que ofrecen técnico medio en programación y operador de PC en Managua

Principales Competidores

Empresa	Ubicación	Servicios que Ofrecen
INST. COMP. TECNOLOGÍA 2000 INCOMTEN 2000	CENTRO COMERCIAL LA SABANA ENTRADA 1ro. MAYO	Técnico medio en programación, Inglés, Programación en Acces, Reparación y Mantenimiento, Autocad, Microsoft Project, Internet, Corel Draw, Windows y Office, Técnico Medio en Contabilidad, Técnico Medio en Secretariado Ejecutivo, Técnico Medio en Administración Hotelera, Operador de Microcomputadoras y Ofimática, Técnico Medio en Administración
INST. TECNOLOG DE COMP. Y METODOS (ITCM)	ENEL RUBENIA 1 C ABAJO 1/2 C AL SUR	Técnicas para el manejo de caja, Contabilidad básica, Operador de Microcomputadora, Windows y Office, y Técnico Medio en Programación
FUNDACION ESCUELA PARA TODOS	CALLE PRINCIPAL UPOLI CONTIGUO FARM RUBÉN DARÍO	Técnico medio en programación, Operador de Microcomputadoras y Ofimática.
CENTRO DE ESTUDIOS COMPUTARIZADOS NICARAGUENSE CECNI	MERCADO IVÁN MONTENEGRO 2C. AL ESTE	Técnico medio en programación, Operador de Microcomputadoras Ofimática y Reparación y mantenimiento de computadoras
SYDICOM	Miguel Gutiérrez	Operador de microcomputadoras, técnico medio en programación, Eléctrica y Electrónica, administración de redes, diseño gráfico y cursos libres de Oracle, SQL Server y Visual Basic

Cuadro 3. Características de los principales competidores de CETECV.

Análisis de los Sustitutos

Al realizar este tipo de análisis logramos identificar que los servicios sustitutos son los diferentes cursos libres de Computación y las carreras técnicas en administración que se ofrecen

Cursos Libres:

Duración: 4 meses **Requisito:** Bachiller

Cursos libres de Computación
Programación en Access 2000
Visual C++
Visual Fox Pro
Visual Basic
Oracle
SQL Server
Ofimática

Cuadro 4. Cursos Libres

Estos se consideran como servicios sustitutos por que al ser parte del pensum de estas carreras acaparan una porción de los clientes potenciales de las carreras Técnicas de Técnico Medio en Programación y Operador.

Técnico medio en Banca y Finanzas:

Duración: 2 años **Requisitos:** Bachiller

Primer Semestre	Segundo Semestre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Derecho ➤ Cálculo I y II ➤ Contabilidad I y II ➤ Mecanografía ➤ Matemática Financiera ➤ Introducción a la informática ➤ Redacción Técnica ➤ Organización de oficina y Archivo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caja ➤ Finanzas I ➤ Relaciones Humanas ➤ Estadísticas I ➤ MS Excel ➤ Práctica - Profesional ➤ Planificación
Tercer Semestre	Cuarto Semestre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finanzas II ➤ Planificación II ➤ Estadísticas II ➤ Introducción a la Economía ➤ Microeconomía ➤ Ms Word ➤ Práctica-Preprofesionales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finanzas III ➤ Contabilidad Bancaria ➤ Auditoria de Banco ➤ Ms Power Point /Access ➤ Prácticas – Preprofesionales

Cuadro 5. Pensum de Técnico medio en Banca y Finanzas

Técnico Medio en Contabilidad**Duración:** 2 años **Requisitos:** Bachiller

Primer Semestre	Segundo Semestre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cálculo I ➤ Contabilidad I ➤ Mecanografía I ➤ Organización de Oficina y Archivo ➤ Ética Profesional ➤ Redacción Técnica ➤ Administración 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cálculo II ➤ Kardex ➤ Administración II ➤ Administración moderna de almacén ➤ Contabilidad II ➤ Informática I ➤ Derecho ➤ Español I
Tercer Semestre	Cuarto Semestre
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contabilidad III ➤ Contabilidad de costo I ➤ Informática II ➤ Matemática Financiera ➤ Derecho Tributario ➤ Inglés I ➤ Derecho Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auditoria ➤ Contabilidad de Costo II ➤ Contabilidad Administrativa ➤ Microeconomía ➤ Prácticas – Preprofesionales ➤ Trabajo de Titulación ➤ Finanzas ➤ Informática III ➤ Inglés II ➤ Derecho

Cuadro 6. Pensum de Técnico Medio en Contabilidad**La disminución del poder adquisitivo en la población.**

Esto se debe en gran parte al incremento anual a tenido la tasa de inflación¹¹ y el costo de la canasta básica en el país.

¹¹ Ver Anexo 5: Canasta básica y tasa de inflación acumulada

Falta de orientación vocacional

Esta amenaza se debe a que la mayoría de los clientes no están seguros de que carrera elegir para realizar sus estudios o se dejan llevar por la influencia de otras personas (familiares y amigos), lo cual provoca que decidan estudiar carreras que no son ofertadas por el centro.

La educación técnica superior no cuenta con un reconocimiento social

La mayoría de la sociedad en nuestro país no valora la educación técnica ya que consideran a este tipo de formación de bajo nivel y carente de herramientas para desempeñarse en un trabajo, esto conlleva a que pocas personas se decidan por estudiar este tipo enseñanza.

Falta de cultura en la automatización de los procesos

Muchas empresas están renuentes a automatizar sus procesos o no conocen las ventajas de estos, prefiriendo realizar sus transacciones de forma manual. Esto conlleva a que las oportunidades de trabajo para los programadores y operados sea menor y que estas empresas no lleguen a formar parte de nuestros clientes institucionales.

1.2.1.2 Oportunidades:

Son situaciones o factores socioeconómicos políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles a ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito del CETECV.

O1) El actual crecimiento de la población estudiantil de los bachilleres.

O2) La cercanía al CETECV de tres colegios de secundaria.

O3) Incremento de empresas (clientes institucionales) en el sector que está ubicado CETECV.

- 04)** Requerimientos de parte de las empresas en conocimientos informáticos.
- 05)** Disponibilidad de crédito que otorgan los proveedores a CETECV.
- 06)** Los clientes buscan satisfacción en el servicio.
- 07)** Convenios con empresas para que alumnos realicen sus pasantías.

El actual crecimiento de la población estudiantil de los bachilleres

El mercado de los clientes de las carreras técnicas que ofrece CETECV esta formado por un mercado potencial 6869¹² que representa la matricula inicial de los estudiantes de V año en el distrito VI de Managua del año 2003, según las estadísticas que nos brindo el Ministerio de Educación. Estos son clientes individuales y son personas que llegan a solicitar el servicio de manera personal al CETECV.

Los demandantes del servicio en mención se han caracterizado por ser individuos con un nivel medio de ingresos, que no le permite sufragar los gastos de una carrera universitaria y se ven en la necesidad de trabajar a un corto plazo. Estos están compuestos por dos grupos los de clase media y los de clase baja y a continuación se detalla su nivel de ingreso.

Clientes	Nivel de Ingreso
Media	Tiene un ingreso promedio mensual de C \$ 5,000 a C \$ 20,000
Baja	Tiene un ingreso promedio mensual de C \$ 1,200 a C \$ 4,999

Cuadro 7. Nivel de ingreso

La cercanía al CETECV de tres colegios de secundaria

Los colegios cercanos a CETECV son el Instituto el Arca, Inmaculada Concepción y Colegio Austria, esto se considera una oportunidad por que estos alumnos pueden llegar a formar parte del centro.

¹² Ver Anexo 1: Matricula inicial de los estudiantes de V del distrito VI de Managua del año 2003

Incremento de empresas (clientes institucionales) en el sector que está ubicado CETECV

En los últimos años se ha venido observando un crecimiento de empresas cercanas al centro tales como distribuidoras, ferreterías, farmacias, almacén aduanero, etc. Estos son considerados por CETECV como clientes institucionales los cuales se caracterizan por ser negocios estatales y/o privados que solicitan este servicio para la capacitación de sus empleados, dichos negocios pueden firmar convenios con el CETECV para solicitar este servicio por medio del INATEC.

Requerimientos de parte de las empresas en conocimientos informáticos

El desarrollo de la tecnología y la globalización de los mercados han hecho ver a las diferentes instituciones, personas y empresas existentes en nuestro país que sus esfuerzos de crecimiento y competitividad no están radicados solo en la modernización de sus procesos de trabajos, maquinarias y equipos, sino en el desarrollo de sus talentos humanos, puesto que son estos los que se involucran plenamente en el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa para la cual laboran.

Esto ha causado que la mayoría de las empresas contraten personal con conocimientos informáticos para tener recursos humanos acorde a las exigencias de la empresa.

Disponibilidad de crédito que otorgan los proveedores a CETECV

Según información brindada por el director de CETECV esta es la lista de proveedores que le brinda crédito al centro.

Nombre del Proveedor	Insumos
Hispamer, Librería Independencia y Distribuidora Universal.	Marcador de pizarra acrílica, Diskette, lapiceros, borrador de pizarra, acetatos y libro de actas.
Datatex, Conico, Comtech, telerepuestos, Multiredes, Ayre S. A.	Computadoras, impresoras, accesorios, instalación de redes, cintas de impresoras, cableado estructurado, hubs, swith, panel de conexión, cable utp cats, jacks, conectores Rj – 45, herramientas para dar mantenimiento a PC, retroproyectores, aires acondicionado.

Cuadro 8. Lista de Proveedores de CETECV**Los clientes buscan satisfacción en el servicio**

Según datos obtenidos en la encuesta realizada a los clientes actuales y potenciales se logró identificar que la gran mayoría de los encuestados hicieron énfasis en siguientes aspectos:

- Calidad en el Pensum académico del curso
- Profesores con una buena pedagogía
- Ambiente confortable
- Hardware y Software actualizados
- Atención Personalizada
- Diversidad de carreras técnicas

Convenios con empresas para que alumnos realicen sus pasantías

CETECV puede atraer más estudiantes firmando convenios con empresas para que los alumnos de altos rendimientos realicen sus pasantías, esto les permite a los estudiantes tener una oportunidad empleo ya que si se desempeñan bien en las labores que le asignan, podrían ser contratados.

1.2.2 Revisión del Ambiente Interno

Se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración, etc.

1.2.2.1 Fortalezas:

Son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

- F1)** Atención personalizada.
- F2)** Aulas climatizadas
- F3)** Una microcomputadora por persona.
- F4)** CETECV esta avalada por INATEC.
- F5)** Área de parqueo privado.
- F6)** Descuentos y becas a los clientes.
- F7)** CETECV ofrece bajos precios.
- F8)** Se cuenta con amplia Infraestructura.

Según la entrevista realizada al director del centro se logró obtener la siguiente información:

En cada laboratorio hay 15 microcomputadoras

- Esta asignada una microcomputadora por persona
- Las aulas están climatizadas
- El centro esta avalado por INATEC

- Tienen un área de parqueo privado
- Ofrecen descuentos y becas a los estudiantes
- Ofrecen bajos precios.
- Se cuenta con amplia Infraestructura

1.2.2.2 Debilidades:

Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padezcan al centro y que impidan el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

- D1)** Laboratorios de cómputo no actualizados.
- D2)** Falta de un adecuado sistema de publicidad.
- D3)** No se da seguimiento a los resultados del trabajo docente en el desempeño de los estudiantes (no existe un proceso de retroalimentación).
- D4)** No todo el Personal está capacitado para la docencia.
- D5)** La oferta del instituto está desfasada con la demanda actual
- D6)** Estructura organizacional centralizada.
- D7)** Los salarios de los profesores se han rezagado y no corresponden a la relevancia del trabajo académico que realizan.
- D8)** No existe un programa de estímulo al desempeño del personal de la empresa.
- D9)** Falta de recursos financieros.
- D10)** Carencia de visión y misión
- D11)** Carencia de un Sistema de Registro Estudiantil.

Laboratorios de cómputo no actualizados

En lo que respecta al Centro Técnico de Capacitación Vargas no cuenta con los suficientes recursos tecnológicos para competir en mercado creciente y altamente competitivo ya que sus laboratorios de cómputo no están actualizados.

Falta de un adecuado sistema de publicidad.

Actualmente en el Centro Técnico de Capacitación y Consultoría Vargas solamente hace uso de volantes para dar a conocer las carreras técnicas que ofrecen, los cuales únicamente se les brinda a las personas que llegan a pedir información al centro, en cambio la competencia hace uso de otros medios de publicidad mas efectivos como son la televisión, radios, perifoneo pensando acaparar clientes mas allá de su segmento.

No se da seguimiento a los resultados del trabajo docente en el desempeño de los estudiantes.

Por medio de la entrevista¹³ realizada a la sub-directora de CETECV se logró conocer que el centro no hace uso de un proceso de retroalimentación que le permita conocer que sus métodos de enseñanza están cumpliendo con las expectativas de los estudiantes.

No todo el Personal está capacitado para la docencia

Actualmente en el centro Técnico de Capacitación Vargas, no todo su personal educativo esta capacitado para la docencia ya que dentro de sus maestros existen estudiantes universitarios que no están debidamente capacitados pedagógicamente. En lo que respecta al resto del personal del centro están aptos para desempeñar el trabajo que tienen asignados.

13 Ver Anexo 2: Entrevista realizada a la sub-directora de CETECV

La oferta del centro está desfasada con la demanda actual

Se logró identificar por medio de una encuesta¹⁴ realizada a los clientes potenciales que CETECV no oferta muchas de las carreras que son interés de estos clientes.

Estructura organizacional centralizada.

Todo organismo para que pueda existir como tal, necesita de los siguientes elementos:

1. Partes diversas entre si: ningún organismo se forma de partes idénticas.
2. Unidad funcional: estas partes diversas tienen el mismo fin.
3. Coordinación: para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre si, no importa que sus funciones sean diversas.

En relación a CETECV esta necesita una reestructuración de su organigrama actual (sistema de organización lineal) ya que el director del centro es el que toma todas las funciones y responsabilidades del mando, lo que hace difícil que los empleados del centro logren especializarse en sus funciones.

Otros problemas de la estructura organizacional de CETECV son la mala jerarquía de los puestos de trabajo y la carencia de un manual de funciones que permita definir las actividades de cada uno de los empleados de la empresa. En el gráfico 5 se muestra el organigrama que tiene CETECV actualmente¹⁵.

¹⁴ Ver Anexo 7: Resultados de la Encuesta Realizada a los estudiantes potenciales de CETECV

¹⁵ Se hace una propuesta del organigrama del centro en el Anexo 8.

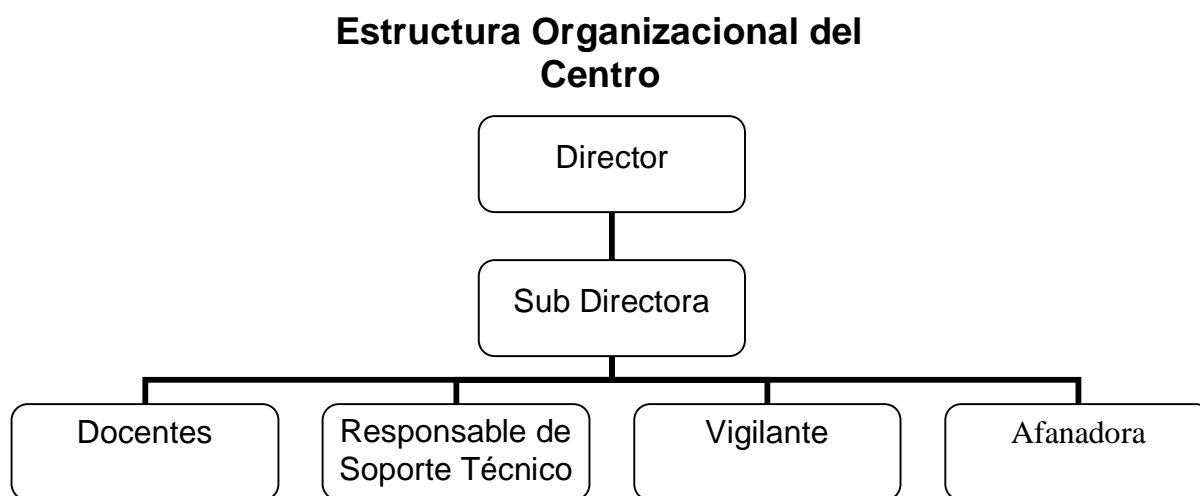


Grafico 5. Estructura Organizacional Actual.

Los salarios de los profesores se han rezagado y no corresponden a la relevancia del trabajo académico que realizan

Por medio de una entrevista¹⁶ realizada al personal docente logramos identificar descontento en relación al sueldo que devengan ya que según ellos les pagan un salario que no corresponde con las labores que desempeñan.

No existe un programa de estímulo al desempeño del personal de la empresa.

Otro dato que se logró identificar por medio de la entrevista¹⁷ realizada al personal docente es que no reciben ningún estímulo que los motive a desempeñar su trabajo, ya que CETECV no les brinda capacitación al personal y también muchas de las ideas de los empleados no son tomadas en cuenta.

¹⁶ Ver Anexo 3: Entrevista realizada al personal de la empresa

¹⁷ Ver Anexo 3: Entrevista realizada al personal de la empresa

Falta de recursos financieros

Actualmente el centro no cuenta con recursos propios para hacer mejoras al centro, esto se debe en gran parte a que la empresa no se ha recuperado de la inversión que hizo a finales del 2001 en la ampliación de CETECV.

Carencia de visión y misión

Al realizar la entrevista¹⁸ a la sub-directora de CETECV nos dimos cuenta de que el centro no tiene establecida la visión y la misión, lo cual es una gran limitante ya que solamente piensan en los problemas que se le presentan a diario y no se visualizan como van a estar en el futuro.

Carencia de un Sistema de Registro Estudiantil.

Al entrevistarnos con la sub-directora¹⁹ de CETECV observamos que no existe un sistema el cual lleve el control de notas, de los estudiantes matriculados por carreras entre otras cosas, lo que ocasiona un retraso cuando el cliente llega a solicitar uno de los diferentes servicios ofrecidos por el centro y entrega de notas.

A continuación se presenta el cuadro de la Matriz FODA o SWOT²⁰, el cual es una herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas.

¹⁸ Ver Anexo 2: Entrevista realizada a la sub-directora de CETECV

¹⁹ Ver Anexo 2: Entrevista realizada a la sub-directora de CETECV

²⁰ Ver Cuadro 10: Matriz FODA o SWOT.

1.2.2.3 MATRIZ FODA O SWOT

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Atención personalizada. 2) Aulas climatizadas 3) Una microcomputadora por persona. 4) CETECV esta avalada por INATEC. 5) Área de parqueo privado. 6) Descuentos y becas a los clientes. 7) Bajos precios que ofrece CETECV. 8) Se cuenta con amplia Infraestructura 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Laboratorios de cómputo no actualizados. 2) Falta de un adecuado sistema de publicidad. 3) No se da seguimiento a los resultados del trabajo docente en el desempeño de los estudiantes (no existe un proceso de retroalimentación). 4) No todo el Personal está capacitado para la docencia. 5) La oferta del instituto está desfasada con la demanda actual 6) Estructura organizacional centralizada. 7) Los salarios de los profesores se han rezagado y no corresponden a la relevancia del trabajo académico que realizan. 8) No existe un programa de estímulo al desempeño del personal de la empresa. 9) Falta de recursos financieros. 10) Carencia de visión y misión. 11) Carencia de un Sistema de Registro Estudiantil.
---	--	--

<p>Oportunidades</p> <p>1) El actual crecimiento de la población estudiantil de los bachilleres.</p> <p>2). La cercanía al CETECV de tres colegios de secundaria.</p> <p>3) Incremento de empresas (clientes institucionales) en el sector que está ubicado CETECV.</p> <p>4) Las empresas requieren personal con conocimientos informáticos.</p> <p>5) Disponibilidad de crédito que otorgan los proveedores a CETECV.</p> <p>6) Los clientes buscan satisfacción en el servicio.</p> <p>7) Convenios con empresas para que alumnos realicen sus pasantías.</p>	<p>F. O. (Estrategia Ofensiva)</p> <p>1. Sinergia con los colegios de la zona. [F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2,]</p>	<p>D. O. (Estrategia de reorientación)</p> <p>1. Publicidad constructora de la imagen de CETECV [D2, O1, O2, O3, O4,]</p> <p>2. Personal docente calificado [D4, O6].</p> <p>3. Portafolio de carreras técnicas [D5, O1, O6,)</p> <p>4. Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del proceso enseñanza aprendizaje. [D3, O6]</p> <p>5. Recursos informáticos actualizados (hardware y software)[D1, O5,O6]</p> <p>6. Proveedores leales a CETECV. [D1, D2, D9, O5]</p>
---	--	---

<p>Amenazas</p> <p>1) Gran competencia en el mercado.</p> <p>2) La disminución del poder adquisitivo en la población.</p> <p>3) Falta de orientación vocacional.</p> <p>4) La educación técnica superior no cuenta con un reconocimiento social.</p> <p>5) Falta de cultura en la automatización de los procesos.</p> <p>6) Desconocimiento de la institución por parte de la población.</p>	<p>F. A. (Estrategia Defensiva)</p> <p>1. Sinergia con los colegios de la zona. [F1, F2, F3, F4, F7, A1, A4, A5]</p>	<p>D. A. (Estrategia de Supervivencia)</p> <p>1. Benchmarking. [D1, D2, D5, D6, A1].</p> <p>2. Estimulo al desempeño [D3, D8, A1].</p> <p>3. Sistema organizacional flexible. [D6, A1].</p> <p>4. Planes operativos dinámicos y flexibles.[D10, A1]</p> <p>5. Automatización de de los procesos académicos.[D11, A1]</p>
---	---	---

Cuadro 9. Matriz FODA o SWOT

CAPITULO II

PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

2.1 Establecimiento de la Visión y Misión Propuesta

Al realizar el diagnostico institucional en el centro técnico de capacitación y consultoría vargas se logró identificar que este no posee misión y visión por lo que nosotros elaboramos la siguiente propuesta.

Visión

Ser el segundo mejor centro técnico del distrito VI de Managua, donde nuestros egresados tengan dominio de la tecnología de punta en el área informática, los cuales sean capaces de desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo y mantener sinergia permanente con los sectores económicos.

Misión

Dedicados a formar personales técnicos de alto nivel en el área de sistemas e informática que puedan desempeñarse eficientemente, demostrando sus capacidades para enfrentar y dar solución a los problemas que se les presenten en los sectores económicos y sociales del país.

2.2 Meta, Propósitos y Estrategias:

Una vez identificados los problemas, y en función de la misión se formuló la meta, los propósitos y las estrategias o curso de acción.

2.2.1 Meta:

El CETECV contará en los próximos tres años con un sólido servicio académico el cual le va permitir tener una mayor aceptación de sus clientes.

2.2.2 Propósitos:

- Mejorar de la calidad del servicio ofrecido por CETECV.
- Elevar el nivel de matrícula en el centro en los próximos años.
- Tener un equipo de docentes altamente capacitados.
- Establecer un programa continuo de publicidad y promociones.
- Formar profesionales emprendedores.

2.2.3 Estrategias Planteadas

E1	Sinergia con los colegios de la zona.
E2	Sinergia con las empresas de la zona.
E3	Publicidad constructora de la imagen de CETECV.
E4	Personal docente calificado
E5	Portafolio de carreras técnicas
E6	Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del proceso enseñanza aprendizaje.
E7	Recursos informáticos actualizados (hardware y software)
E8	Benchmarking.
E9	Estímulo al desempeño
E10	Sistema organizacional Flexible.
E11	Planes operativos dinámicos flexibles.
E12	Automatización de los procesos académicos
E13	Proveedores leales a CETECV.

Cuadro 10. Estrategias Planteadas.

2.2.3.1 Breve descripción de las Estrategias:

E1: Sinergia con los colegios de la zona:

Con esta estrategia pretendemos dar a conocer el centro a los colegios del distrito VI de Managua, así como hacer vínculos con dichos colegios por medio de los directores para que permitan que sus estudiantes lleguen a visitar las instalaciones de CETECV ofreciéndoles conferencias sobre la importancia de las diferentes carreras técnicas que se ofrecen en el centro, las habilidades que ellos van a desarrollar en el transcurso de la carrera técnica (ejemplo mostrarles una base de datos, exponerles la facilidad en el manejo de los datos que se están procesando) y también enseñarles las facilidades y la importancia de navegar en Internet.

E2: Sinergia con las empresas de la zona:

Con esta estrategia pretendemos hacer vínculos con dichas empresas por medio de los gerentes para que manden a capacitar a su personal al centro así como también hacer convenios que permitan que los alumnos egresados de nuestras carreras técnicas hagan sus pasantías en cambio CETECV les impartirá conferencias sobre la importancia de la automatización de los tareas y procesos de las empresas y les mostrará las facilidades en el manejo de los datos que ellos procesan, exponiéndoles una base de datos como por ejemplo un sistema inventario y facturación.

E3: Publicidad constructora de la imagen de CETECV:

Con esta estrategia pretendemos dar a conocer el centro haciendo uso de los diferentes medios publicitarios lo cual va a permitir al centro captar un mayor número de clientes.

E4: Personal docente calificado:

Esta estrategia es muy importante ya que va a permitir que el centro posea recursos humanos calificados para la docencia.

E5: Portafolio de carreras técnicas:

Esta estrategia nos permite captar el mercado de clientes que optan por carreras técnicas que actualmente el centro no esta ofertando.

E6: Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del proceso docente aprendizaje:

Con esta estrategia pretendemos mejorar continuamente el sistema de enseñanza entre el profesor y el alumno, tratando que haya una retroalimentación constante, permitiendo ver y corregir las fallas de los docentes.

E7: Recursos informáticos actualizados (hardware y software):

Es de vital importancia considerar esta estrategia ya que el cumplimiento de esta va permitir al centro estar al mismo nivel de la competencia en lo que respecta a hardware y software. Con lo cual vamos a captar un mayor número de clientes.

E8 Benchmarking:

Esta estrategia es clave para la empresa ya que la implementación de esta va permitir a CETECV aumentar las probabilidades de satisfacer las preferencias de los clientes, establecer metas en base a hecho y volverse más competitivo.

E9: Estímulo al desempeño:

La implementación de esta estrategia va permitir a CETECV que sus empleados se sientan más motivados en el desempeño de sus labores lo cual va contribuir al cumplimiento de las metas de la empresa.

E10: Sistema organizacional Flexible:

Con esta estrategia se obtendría una mejor organización interna, lo que implicaría mejores métodos de acción y planeación, para alcanzar los objetivos de empresa, de una manera más fluida, provechosa y reafirmada por cada área de responsabilidad.

E11: Planes operativos dinámicos y flexibles:

Esta estrategia es de vital importancia para CETECV ya que por medio de ella se van a establecer planes para llegar al cumplir la misión y visión del centro.

E12: Automatización de los procesos académicos:

Esta estrategia nos permite realizar de una forma más rápida la matricula de los estudiantes, tener informes sobre cuales tienen becas y en que carrera técnica están inscritos, así como llevar un mejor control en el registro de sus notas.

E13: Proveedores leales a CETECV:

La implementación de esta estrategia nos va a permitir hacer uso de los créditos que le ofrecen a CETECV ya que con esta mejorará sus recursos informáticos y de esta forma tendrá siempre a la disposición los recursos que necesite.

Una vez definidas las estrategias, se establece una escala de puntuación con el fin de analizar, como la incorporación de un elemento (estrategia) beneficia a la empresa si esta ejecuta otra estrategia conjunta. En el cuadro 10, se presenta la matriz de impacto cruzado.

Referencia de Valores de Matriz:

i) NO: 0 (No incorpora ningún beneficio)

SI: 1 **Muy Bajo****5 Intermedio****9 Máximo.**

Elementos															
SISTEMA ESTRATEGICO		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	ΣY
	E1	0	1	5	1	5	5	9	9	1	9	5	1	1	52
	E2	1	0	5	1	5	5	9	9	1	9	9	1	1	56
	E3	5	9	0	5	5	1	1	1	1	1	1	1	9	40
	E4	1	1	5	0	9	5	1	1	9	1	5	5	5	48
	E5	9	5	1	5	0	1	5	1	1	1	1	1	5	36
	E6	1	1	1	9	5	0	1	9	5	5	5	1	1	44
	E7	5	5	1	1	5	1	0	1	1	5	1	5	9	40
	E8	1	9	9	5	5	1	5	0	1	5	1	1	1	44
	E9	1	1	5	9	5	5	1	5	0	5	1	1	5	44
	E10	9	1	5	5	1	1	1	1	1	0	5	1	5	36
	E11	9	9	9	5	9	5	1	5	1	5	0	1	1	60
	E12	1	1	5	1	5	5	9	5	1	5	1	0	5	44
	E13	1	1	9	5	5	5	9	9	5	5	1	5	0	60
	ΣX	44	44	60	52	64	40	52	56	28	56	36	24	48	604

Cuadro 11. Matriz de impacto cruzado para el análisis estructural del sistema

Posteriormente se realiza una sumatoria horizontal y vertical de las puntuaciones en la matriz. Las sumatorias obtenidas en el arreglo matricial ayudan a conocer la relación que existe entre el sistema sobre el elemento (eje x) y la relación que existe entre el elemento sobre el sistema (eje y).

Al tener dos valores para un mismo elemento, este lo podemos ubicar en un espacio cartesiano, que a su vez de manera gráfica nos indica las posibles áreas de influencia, llevando a cabo los elementos que queden ubicados en el cuarto cuadrante de la gráfica cartesiana.

A continuación se presenta el gráfico 6 en el cual se muestra la relación entre elementos estratégicos y el sistema.

2.2.3.2 Determinación del Área Motriz

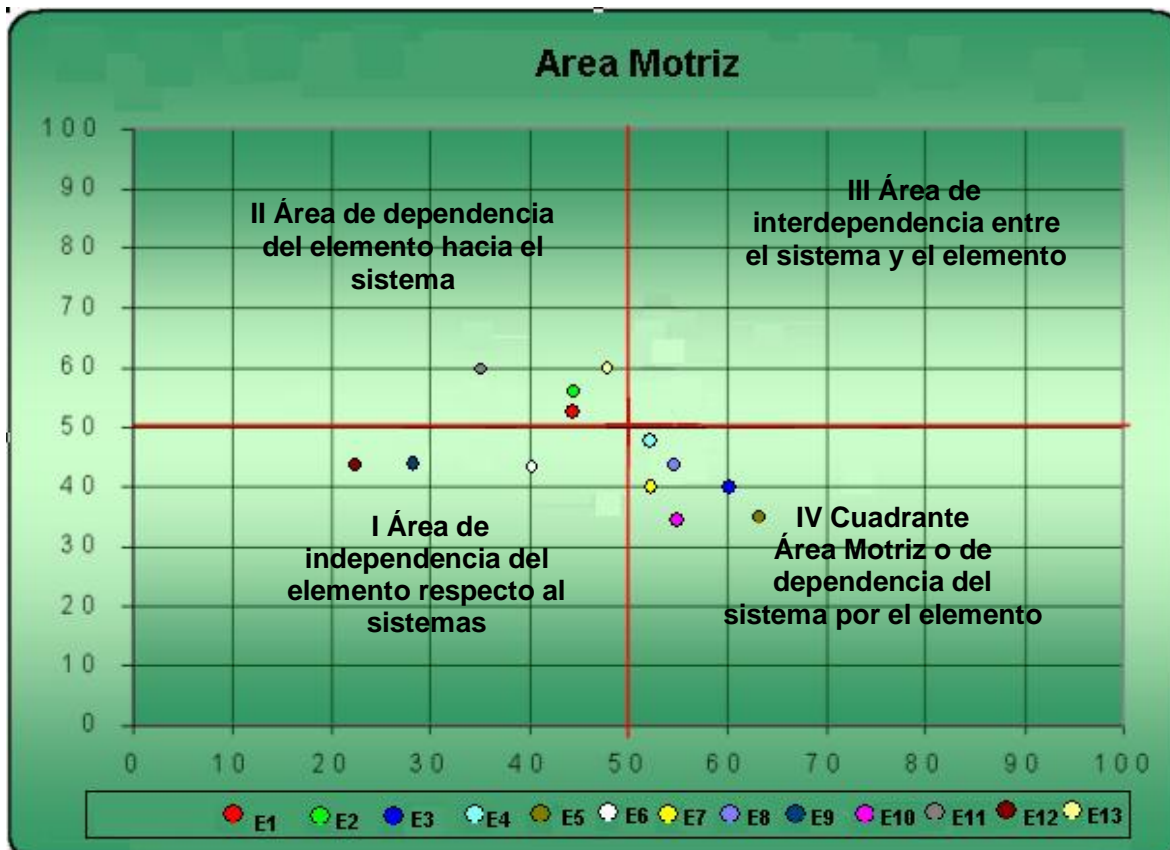


Grafico 6. Selección del área Motriz.

Las estrategias que se ubican en el cuarto cuadrante del grafico 6 son las que ameritan ser tomadas en cuenta y son las Estrategias 3, 4, 5, 7, 8 y 10 para ser desarrolladas en un futuro cercano ya que el cuarto cuadrante se considera como el área Motriz.

-
-
- I. Área de baja influencia por parte del sistema hacia el elemento y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema, es decir, las estrategias E12, E9 y E6 tendrán poco efecto en el sistema, es por tanto que se considera su implementación.
 - II. Área de alta influencia del sistema hacia el elemento y de baja influencia por parte del elemento hacia el sistema, esto nos indica que las estrategias E1, E2, E11 y E13 tienen bajo impacto en el sistema pero que se ven muy afectadas por los cambios del sistema, son elementos vulnerables a los cuales se le necesita dar un seguimiento cercano a su desempeño.
 - III. Área de alta influencia reciproca entre sistema y sus elementos; cualquier cambio ocasionado por la estrategias que hubieran caído allí tendrían un fuerte efecto en el sistema cuya respuesta, a su vez provocara nuevos cambios en el elemento y así sucesivamente. Esta relación es fuente importante de conflicto y desorden en la estructura total.
 - IV. Área de baja influencia por parte del sistema hacia los elementos, pero de alta influencia del elemento hacia el sistema, conocida como área motriz. Las estrategias E3, E4, E5, E7, E8 y E10; localizadas en este cuadrante, presentan un fuerte impacto en esta institución y los cambios provocados en la misma no afectan a los elementos por esta razón serán las estrategias a implementar.

2.2.3.2.1 Estrategias a Desarrollar en el plan estratégico propuesto

Benchmarking:

Objetivo: Analizar las empresas con las mejores prácticas.

Actividad:

Estudiar a las empresas con las mejores prácticas en su totalidad por ejemplo en infraestructura, sistema de enseñanza, publicidad, etc.

Comparar los resultados obtenidos con los procesos propios del centro.

Apropiarme de los resultados obtenidos del proceso de comparación entre CETECV y las empresas con mejores prácticas.

- **Objetivo:** Seleccionar las empresas con las mejores prácticas para realizar el proceso de comparación.

Actividad:

Hacer uso de la información recopilada de la encuesta hecha en el distrito VI en relación a la pregunta sobre las empresas de mayor aceptación por parte de los clientes.

- **Objetivo:** Determinar los elementos se van a someterán al Benchmarking:

Actividades:

Detectar los elementos débiles del centro para someterlos al proceso de Benchmarking.

Tiempo de ejecución para esta estrategia:

De 3 a 4 Meses.

Sistema Organizacional flexible:

- **Objetivo:** Mejorar periódicamente la estructura Organizacional

Antes de entrar al proceso de reestructuración continúa es necesario que se elaboren los siguientes documentos:

Hacer manuales de funciones de procedimientos administrativos para todo el personal del centro: donde se especifique las operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática para hacer un determinado trabajo.

Elaborar las Fichas Ocupacionales²¹: Donde se especifica las exigencias de la empresa para un puesto determinado y se muestre de manera clara el jefe inmediato y los subordinados que tiene cada puesto de trabajo.

Establecer un diseño organizacional

Esta institución necesita una reestructuración de su organigrama actual ya que existe concentración o reservación de autoridad (el director del centro es el que toma todas las funciones y responsabilidades del mando). Para dar una solución a este problema se propuso un organigrama²² que permitiera la descentralización de la empresa.

Hacer valuación de puestos de trabajo:

Para el desarrollo de esta actividad hacemos una propuesta de la valuación de puestos de trabajo en el CETECV para la cual se hizo uso el método de valuación por puntos²³, el cual consideramos que es el método más adecuado para esta actividad. —

²¹ Ver Anexo 9: Fichas ocupacionales propuestas.

²² Ver Anexo 8: Organigrama Propuesto.

²³ Ver Anexo 10: Valuación por puntos.

- **Objetivo:** Revisar periódicamente el desempeño del sistema organizacional del centro:

Actividad:

Ajustar periódicamente el sistema organizacional ante los cambios que surjan en el centro.

Tiempo de ejecución para esta estrategia:

Revisar el sistema organizacional cada 6 meses.

Personal docente calificado:

- **Objetivo:**

Mejorar la calidad del servicio de enseñanza que se brinda en el centro para ser más competitivo y atraer mayor número de clientes

Actividades:

Hacer reclutamiento de personal: El método de reclutamiento que proponemos **es el externo** ya que con este pretendemos atraer candidatos calificados que van a sustituir a los trabajadores del centro que no cumplan con las exigencias del puesto.

Contacto con Universidades y escuelas técnicas Se desarrollaran programas de reclutamiento enviando materiales de comunicación a estas instituciones.

Hacer selección de personal: El modelo de selección personal que proponemos para este proceso **es el de selección** ya que el que más se ajusta para el cargo vacante.

Tiempo de ejecución para esta estrategia:

De 2 a 3 meses.

Portafolio de Carreras Técnicas:

➤ **Objetivo:** Ser más competitivo en el mercado y así captar un mayor número de estudiantes.

Actividades:

Realizar una encuesta que me permita conocer las carreras técnicas de mayor preferencia.

Elaborar el perfil de las carreras técnicas de mayor aceptación.

Realizar todos los trámites legales con INATEC.

Tiempo de ejecución para esta estrategia:

De 1 a 2 años.

Recursos informáticos actualizados (hardware y software):

➤ **Objetivo:** Analizar los recursos informáticos actuales:

Actividades:

Realizar auditoria de sistemas permanentes.

Hacer contactos con nuestros proveedores.

Tiempo de ejecución para esta estrategia:

Mantener actualizado nuestro hardware y software constantemente.

Publicidad constructora de la imagen de CETECV:

Es de gran importancia antes de llevar a cabo esta estrategia que la directiva del centro busque como adecuar más el nombre del centro, por ejemplo se debe de cambiar la palabra “**Capacitación**” ya que este no expresa de manera específica el giro de los servicios que presta la compañía.

Publicidad directa:

- **Objetivo:** Establecer un espacio de publicidad directa e interacción entre el CETECV y el segmento meta, que permita formar una opinión favorable y positiva del centro ubicándolo como una real oportunidad para optar una carrera técnica que llene las aspiraciones de formación profesional de los estudiantes.

Actividades:

Feria vocacional itinerante.

Objetivo Específico: Promover la orientación vocacional entre los alumnos pre-universitarios y crear las condiciones para incrementar la matrícula del CETCEV.

Descripción de la actividad:

La Feria Vocacional Itinerante, consiste en un equipo integrado por profesores (máximo tres), los cuales se van a encargar de visitar los institutos cercanos para hacer una presentación sobre las ventajas y oportunidades que representa estudiar una carrera técnica en computación en el CETCEV.

Durante la presentación vocacional el expositor se puede auxiliar de un escrito o volante, así como de un stand donde los jóvenes aprecien mediante fotografías las instalaciones del centro y sus laboratorios, así también podrán conocer los costos de inversión por cada curso que oferta el centro.

Como parte de la política del CETECV para incentivar la excelencia académica se puede otorgar una beca o media beca al mejor alumno de cada centro visitado que se puede entregar en conjunto con la dirección del centro, ya finalizada la presentación prevista.

Cobertura de la feria: Mediante la realización de estas ferias el mensaje del CETECV llegará directamente a los estudiantes que correspondan a la matrícula actual de cada uno de los centros visitados.

Requerimientos:

- Una presentación en power point de 20 a 25 minutos.
- Data show.
- Pantalla.
- Escrito o plegable.
- Stand con fotografía.
- Equipo de presentación
- Vehículo
- Autorización del Centro para realizar presentación.

Nota: Esta feria se puede adecuar y presentar en las empresas e instituciones del sector.

Distribución de Volantes²⁴

Las volantes van a contener el nombre del centro, la fecha de inicio de las carreras técnicas que ofrece con su respectivo pensum, la duración de cada una de las carreras, así mismo se detallara en éstas la dirección, el teléfono, el correo electrónico y las rutas de transporte urbano colectivo. Las volantes se distribuirán de casa en casa, en colegios y universidades.

Publicidad masiva.

- **Objetivo:** Posesionar en la opinión pública en general al CETECV, como organización líder en la formación de técnicos con alto nivel profesional y espíritu innovador con amplio dominio de las nuevas tecnologías de la información.

Actividad:

Campaña radial.

Objetivo Específico: Brindar información sobre la oferta de cursos del CETCEV, destacando la calidad del pensum, metodología adecuada, hardware y software actualizado, atención personalizada para los alumnos, reconocimiento oficial de INATEC y costo de inversión accesible para los alumnos.

Descripción de viñeta radial:

La viñeta será grabada en un estudio de grabación y con locución profesional, tendrá una duración de 60 segundos, será musicalizada y dispondrá de efectos especiales.

²⁴ Ver Anexo 11 : Formato de Volante

Requerimientos:

- Viñeta²⁵ de 60 segundos.
- Plan de medios²⁶.

Prensa Escrita:

El clasificado será publicado en los 2 periódicos de mayor circulación en Managua, ocupando un ¼ de página y a full color. Este clasificado va ser diseñado de la misma manera en que diseño la volante, y va contener los mismos elementos que se describen en esta.

Requerimientos:

- Clasificado con tamaño de ¼ de página a full color.
- Plan de medios.

Tiempo de ejecución para esta estrategia:

El período de llevar a cabo la publicidad será cada año.

²⁵ Ver Anexo 12 : Texto del Mensaje

²⁶ Ver Anexo 13 : Descripción de Plan de Medios

VI. CONCLUSIONES

Al realizar el análisis externo e interno con la ayuda de la metodología FODA en el Centro Técnico de Capacitación y Consultoría Vargas (CETECV) llegamos a las siguientes conclusiones:

- No tienen laboratorios de cómputo actualizados en hardware y software. Esta debilidad se cubrirá equipando los laboratorios con nueva tecnología, lo cual traerá al mejoramiento de la calidad del servicio de las carreras que ofrece el centro.
- No hay un sistema adecuado de publicidad lo cual a provocado que la empresa sea poco conocida (67.42% de los encuestados no conoce dicho centro). Esta debilidad se cubrirá desarrollando el plan de publicidad y relaciones públicas propuesto, el cual está diseñado para darse a conocer tanto en los colegios como en las empresas cercanas a CETECV y a todas las personas interesadas en este tipo de servicio.
- El sistema organizacional de CETECV no es el adecuado ya el director del centro es el que toma todas las funciones y responsabilidades del mando. Esta debilidad se cubrirá implementando la estrategia propuesta la cual consiste en elaborar una estructura organizacional la cual se adapte a las necesidades del centro.
- Existe aumento de la competencia en el sector, la cual debe contrarrestarse con la implementación de todas las estrategias propuestas encaminadas al mejoramiento del servicio que ofrece CETECV.
- Falta de cultura en la automatización de los procesos la cual se cubrirá creando vínculos con los colegios y las empresas cercanas al centro, esto permitirá que estas tengan una mejor aceptación a este tipo de servicios.

VII. RECOMENDACIONES

- Poner en práctica las estrategias propuestas las cuales están enfocadas a darle solución al problema principal del CETECV.
- Darle un seguimiento a los problemas y debilidades, aplicando el proceso de mejora continua en el centro.
- Las estrategias necesitan el consenso de todos los puestos involucrados para coordinar los planes de acción necesarios para su debida implementación.
- Es de primordial importancia que la administración brinde todos los recursos necesarios para que aseguren la puesta en marcha del plan estratégico.
- Realizar un estudio financiero en cuanto a la implementación de este plan estratégico.

VIII. **BIBLIOGRAFÍA**

- Chavarria, Tito Gregorio, **Folleto de Dirección Empresarial**. Universidad Nacional de Ingeniería. Managua.
- Jonson, Gerry, **Dirección estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones**. Primera Edición. Editorial Prentice Hall 1998.
- Huete Castillo, Manuel, **Folleto de Organización I**. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Huete Castillo, Manuel, **Folleto de Organización II**. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Huete Castillo, Manuel, **Folleto de Ingeniería de Sistemas**. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Gómez Ceja Guillermo, **Planificación y Organización de Empresas** Octava edición editorial Mc Graw Hill.
- Van Gigch John P., **Teoría General de Sistemas** Sexta edición, editorial Trillas.
- Vaca Urbina **Formulación y Evaluación de Proyectos** Tercera edición, editorial Mc Graw Hill.
- Stanton, Etzel, Walter, **Fundamentos de Marketing** Undecima edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Adalberto, **Administración de Recursos Humanos** Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Brealey, Richard, Myers, Stewart, **Principios de Finanzas Corporativas** Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Godet, Michel. "Prospectiva y Planificación Estratégica" S. G. Editores S.A. 1991.

IX. ANEXOS